

*Ю.И. Фирончик, Б.А. Амбрашкевич, 2 курс  
Научный руководитель – О.Б. Меженная, к.т.н., доцент  
Полесский государственный университет*

Предприятие развивается и является успешным только тогда, когда во главе его стоит сильный управленец. Руководитель, способный принимать своевременное решение и выработать сбалансированный план.

Одним из путей выявления успешности функционирования процессов на предприятии и начало их корректировки в случае выявления отклонений от заданных параметров является оценка эффективности деятельности руководителей. Данный эффект достигается за счет предоставления обратной связи руководителям о сильных и слабых сторонах их производственной деятельности, а также обсуждения путей ликвидации проблемных зон.

Метод оценки эффективности деятельности рассчитан на руководителей первого уровня - тех, которые имеют в подчинении только рядовых сотрудников, а также может быть использован и для руководителей второго уровня, в подчинении которых находятся руководители первого уровня. Успешность деятельности руководителей, как первого, так и второго уровня оценивается по достижениям коллектива (структурного подразделения), который они возглавляют. Данный метод подходит и для функциональных руководителей (например, заместитель директора по экономике и финансам, заместитель директора по персоналу и т.д.). В этом случае успешность деятельности руководителей будет оцениваться по результативности процесса, которым управляет руководитель (например, деятельность заместителя директора по персоналу можно оценивать по таким показателям, как: удельный вес издержек на персонал в себестоимости продукции; процент укомплектованности штата, процент текучести и т.д.).

Для оценки эффективности деятельности в основном применяются производственные и экономические показатели. Они характеризуют такие критерии, как качество, объем, сроки получения производимых продуктов (оказываемых услуг). Важным аспектом при оценке деятельности руководителя является результат использования новых технологий и оборудования, темпы освоения новой продукции. [1]

Кроме производственных и экономических показателей можно также оценивать руководителей по достижению поставленных SMART - задач (например, открыть 10 розничных магазинов, внедрить новую систему оплаты труда, поставить на предприятии управленческий учет и т.д.). В этом случае должны быть описаны качественные критерии, при которых задача будет считаться выполненной.

Цели и задачи должны быть поставлены с учетом известной технологии SMART, где:

S (specific) - конкретность; M (measurable) - измеримость; A (achievable) - достижимость; R (relevant) – уместность; T (timebound) – временные границы.

С целью успешного применения оценки эффективности деятельности необходимо соблюдать следующие условия:

1. На предприятии должен быть внедрён метод управления по целям (с англ., ManagementbyObjectives). Впервые термин "управление по целям" был введен классиком менеджмента Питером Друкером в 1954 году в работе «Практика менеджмента». [2] Управление по целям - это единый стандарт управления подразделениями и отдельными сотрудниками для всего предприятия, где деятельность оценивается не по процессу, а по результату - достижению поставленных целей. Сначала определяются цели для всего предприятия, затем из них выводятся цели структурных подразделений, а, исходя из целей структурных подразделений, выставляют цели сотрудникам. Цели предприятия, структурных подразделений и сотрудников должны быть сбалансированы между собой.

2. Наличие формализованной системы планирования и отчетности, которая позволяет четко зафиксировать, легко воспроизвести поставленные цели и задачи, а также достигнутые результаты.

Для того, чтобы оценка эффективности деятельности носила объективный характер, для каждого руководителя она проводится индивидуально и, как правило, не реже 1 раза в год. Интервью по подведению промежуточных итогов могут проводиться один раз в месяц или один раз в квартал. Это проводится с целью коррекции целей и задач, если того требует изменившаяся производственная ситуация в течение отчетного периода. Кроме этого интервью стимулирует руководителя активизировать собственные усилия с целью достижения поставленных задач.

Супервизором обычно выступает непосредственный начальник руководителя.

Для наглядного примера была произведена оценка эффективности деятельности начальника отдела кадров предприятия «Открытое акционерное общество «Беллакт». Деятельность руководителя была оценена не по процессу, а по результату или по достижению поставленных целей. Были проанализированы такие критерии оценки, как снижение издержек на персонал (удельный вес расходов на персонал в себестоимости), обеспеченность работниками (% закрытия вакансий), стабильность персонала (текучесть кадров), выполнение SMART-задач. В сравнении с показателем прошлого периода на 10% улучшился показатель выполнения SMART-задач; на 5% - показатель снижения издержек на персонал. Однако фактические показатели обеспеченности работниками и стабильности персонала ухудшились на 10 %. Общий итог эффективности деятельности руководителя составил 75 %. По итогам оценки деятельности супервизором были обозначены достижения оцениваемого, освещены положительные моменты выполнения работы. После обсуждения результатов работы за прошедший период были выработаны конкретные перспективные задачи, и составлен план совершенствования работы на следующий период. В частности, посещение семинаров, самообучение, внедрение методов тайм-менеджмента.

Таким образом, для эффективного функционирования предприятия целесообразно внедрить систему оценки эффективности деятельности руководителя на предприятии. Оценка руководителей по результату производит положительный эффект, потому что способствует выработке целей и задач, решение которых обеспечивает успешность функционирования предприятия в целом и каждого отдела в частности. Метод оценки деятельности мотивирует руководителей на дальнейший карьерный рост, стимулирует к достижению поставленных целей. Позволяет объективно оценить сильные и слабые стороны в работе руководителя, спланировать работу по совершенствованию.

#### **Список использованных источников**

1. Результат [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://result.by/ocenka-effektivnosti-dejatelnosti-rukovoditeley> –Дата доступа: 05.03.2013 г.

2. Электронная библиотека RoyalLib.ru [электронный ресурс]. Режим доступа:  
[http://royallib.ru/book/druker\\_piter/effektivniy\\_upravlyayushchiy.html](http://royallib.ru/book/druker_piter/effektivniy_upravlyayushchiy.html) -Дата доступа: 06.05.2013 г.